

Ruimte voor Kennis

**Ontwikkeling Praktijkgericht Onderzoek
Hanzehogeschool Groningen**

Vastgesteld door het College van Bestuur,
mei 2017

**share your talent.
move the world.**

Ruimte voor Kennis

**Ontwikkeling Praktijkgericht Onderzoek
Hanzehogeschool Groningen**

Vastgesteld door het College van Bestuur,
mei 2017

share your talent.
move the world.



Inhoud

Preambule 7

1 Praktijkgericht onderzoek aan de Hanzehogeschool Groningen 8

2 Speerpunten, internationalisering 14

3 De beroepspraktijk en maatschappij 17

4 De vervlechting met het onderwijs en de innovatiewerkplaats 19

5 De professionele organisatie 22

6 Financiën en ondersteuning 25

**Bijlage 1: Uitgangspunten uit het plan, gekoppeld aan de indicatoren uit Vernieuwen in
Verbinding 31**

Bijlage 2: PRO-model en Technological Readiness Levels 34

Bijlage 3: Resultaten uit strategisch plan Koers op Kwaliteit, 2010-2015 36

Bijlage 4: Begrippen 38



Preambule

In maart 2016 is Vernieuwen in Verbinding (ViV) gepresenteerd. Het voorliggende (concept) document is gebaseerd op dit Strategisch Plan en de al eerder verschenen Onderwijsvisie 2020. Het beschrijft hoe de Hanzehogeschool Groningen de komende periode het praktijkgerichte onderzoek verder wil ontwikkelen. Deze notitie is op strategisch niveau (wat we gaan doen); de tactische en operationele uitwerking (hoe we dat gaan doen) zal later opgesteld worden, door schools, kenniscentra en centers of expertise.

In dit document wordt een behoorlijk ambitieus doel voorgesteld: in 2020 is de Hanzehogeschool Groningen een professionele kennisinstelling, met één primair proces: kennis verwerven. Dit verwerven gaat, op verschillende niveaus, via onderwijs (kennisdisseminatie) onderzoek (kenniscreatie) en innovaties in de professionele praktijk (disseminatie en co-creatie).

Deze ambitie is de basis voor gesprek – tussen het College van Bestuur, de Deans, de lectoren, de docent-onderzoekers en alle andere betrokkenen. De geformuleerde ambitie (met uitgangspunten) kan en mag **niet** gezien worden als ‘kernprestatie indicator’, waarop afgerekend zal worden. Deze notitie, deze richting voor de toekomst als kennisinstelling is bedoeld om een beweging in te zetten: van een afvink en afreken-cultuur naar een professionele, open kenniscultuur.

Paul van der Wijk, College van Bestuur
Joost Miedema, stafbureau Onderwijs en Onderzoek

1 Praktijkgericht onderzoek aan de Hanzehogeschool Groningen

Op 14 maart 2016 werd het strategisch plan Vernieuwen in Verbinding (ViV) gepresenteerd. Dit plan, en daarmee ook deze notitie, zijn gebaseerd op de onderwijsvisie 2020. In deze visie stelt de Hanzehogeschool Groningen (Hanze) dat we een **leergemeenschap** willen zijn: een plek waar studenten, docent-onderzoekers en mensen uit het werkveld van elkaar leren en samen werken aan het oplossen van vraagstukken uit de samenleving.

De Hanze geeft gehoor aan de maatschappelijke vraag om als schakel tussen fundamentele wetenschappelijke kennis en innovatie in de beroepspraktijk en maatschappij te fungeren. In deze notitie wordt beschreven welke strategische uitgangspunten en doel we de komende jaren nastreven bij de vormgeving en organisatie van het praktijkgerichte onderzoek. Dit doel, met de uitgangspunten, is het begin van een paradigmashift. Het doel geeft richting en is bedoeld

om te inspireren; in vervolgdOCUMENTEN zullen de nadere invulling, implementatie en eventuele barrières uitgewerkt worden.

Onderwijs en onderzoek zijn gericht op kennis verwerven: door bijvoorbeeld een les te volgen, leert een student wat er al aan kennis is. Door onderzoek te doen, breidt een onderzoeker (of hij nu student, docent of lector is) de kennisbasis uit door iets nieuws te ontdekken of te creëren. Kennis verwerven kan dus op meerdere manieren: door onderwijs, door onderzoek en door een combinatie. Het doen van onderzoek draagt bij aan het ontwikkelen van een professioneel, onderzoekend vermogen: studenten ontwikkelen kennis waarmee ze in de beroepspraktijk problemen kunnen oplossen. Het doen van onderzoek is een verrijking van de kwaliteit van het onderwijs en daarmee een verrijking van de beroepspraktijk:

Het onderzoek aan de hogescholen is te karakteriseren als praktijkgericht onderzoek en te omschrijven als het onderzoek dat geworteld is in de beroepspraktijk. De vraagstelling van het praktijkgerichte onderzoek wordt ingegeven door de professionele praktijk ('real-life'-situaties), in zowel profit- als non-profitsectoren. Het onderzoek genereert kennis, inzichten en producten die bijdragen aan het oplossen van de problemen in de beroepspraktijk en/of aan de ontwikkeling van deze beroepspraktijk.

(Brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek 2016-2022, Vereniging Hogescholen, 2015).

studenten worden opgeleid tot onderzoekende professionals die in die beroepspraktijk kunnen innoveren. Met onderzoek wordt, door studenten, docenten en lectoren, ook direct een bijdrage geleverd aan innovaties in de beroepspraktijk en/of de maatschappij. Door op verschillende niveaus te werken, van studentonderzoek tot werk in Europese consortia, worden kleine en grote innovaties mogelijk. Onderzoek zorgt ook voor beter opgeleide, gemotiveerde docenten, het inspireert docenten en studenten en geeft diepgang.

In de vorige strategische periode werd in het plan Koers op Kwaliteit al vastgesteld dat de Hanzehogeschool Groningen één primair proces heeft, dat gebaseerd is op twee pijlers: onderwijs en onderzoek. De basis van de pijlers is kennis¹. In de komende periode zal dit uitgangspunt verwezenlijkt worden.

Om aan onze maatschappelijke opdracht te voldoen, zal de Hanze aan onderstaand doel werken:

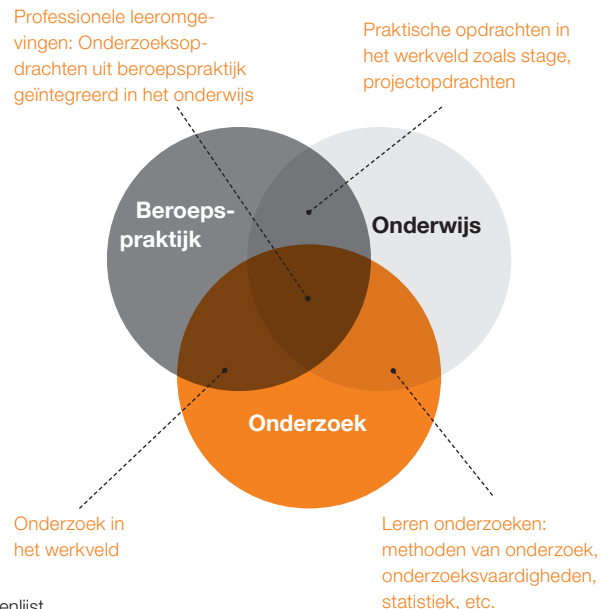
Doel: In 2020 is de Hanze een professionele kennisinstelling, met één primair proces: kennis verwerven. Dit verwerven gaat, op verschillende niveaus, via onderwijs (kennisdisseminatie) onderzoek (kenniscreatie) en innovaties in de professionele praktijk (disseminatie en cocreatie).

In onderwijs kan bestaande kennis verworven worden door overdracht; in onderzoek kan nieuwe kennis verworven worden. In de Hanze komen beroepspraktijk en maatschappij, studenten en docenten samen, om van elkaar te leren, met elkaar te onderzoeken en om elkaar anderszins te versterken (Hanze Onderwijsvisie, 2015). In deze leergemeenschap is de samensmelting van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk de belangrijkste inspiratiebron voor alle deelnemers.

Gezamenlijk werken zij aan oplossingen voor regionale en (inter-) nationale vraagstukken.

Bij het praktijkgerichte onderzoek zijn derhalve **drie groepen stakeholders** betrokken. Deze worden in de onderwijsvisie gerepresenteerd door de drie bollen, de drie gebieden: beroepspraktijk en maatschappij, onderwijs en onderzoek. Het streven is balans in deze driehoek: praktijkgericht onderzoek levert kennis en kennisproducten op, waar onderwijs, beroepspraktijk, overheden, en instanties wat mee kunnen.

Figuur 1: de Hanze onderwijsvisie



¹ Kennis omvat in dit document ook vaardigheden en houding; zie begrippenlijst

Het gebruik van die kennis en –producten geeft waardevolle impact. Lectoraten, onderzoekslijnen en –projecten kunnen verschillen wat betreft de doelgroep van het kennisproduct (Miedema, van der Sijde & Schuiling, 2013). Sommigen werken hoofdzakelijk aan peer-reviewed artikelen voor een wetenschappelijk publiek, die gevolgd kunnen worden door praktische vertalingen ervan voor de beroepspraktijk. Anderen maken hoofdzakelijk kennis en kennisproducten voor de beroepspraktijk (bijvoorbeeld, een adviesrapport, een artikel in een vakblad of een werkend artefact als software) en herschrijven dit soms tot een peer-reviewed artikel. Het komt ook voor dat lectoraten of kenniscentra primair voor het onderwijs publiceren, bijvoorbeeld een tekstboek dat studenten een inleiding biedt op hun vakgebied.

Uitgangspunt 1: De drie benaderingen – onderzoek voor de beroepspraktijk, onderwijs of kennisontwikkeling - zijn gelijkwaardig en complementair. De Hanze moet voor alle drie de gebieden waarde kunnen toevoegen.

Professionals hebben vaak hun kracht op één van de prestatiegebieden. De uitdaging is om elkaar te prikkelen – onderlinge verschillen zijn geen belemmering, maar juist een opstap naar grensverleggende samenwerking (Hanze Onderwijsvisie, 2015). Hierbij dient opgemerkt te worden dat het *vervlechten* van deze drie gebieden uitdrukkelijk niet betekent dat een of twee *geassimileerd* worden in een derde. Onderwijs wordt nauw verbonden met het onderzoek en de beroepspraktijk, maar zal altijd het eigene van onderwijs moeten behouden; net zoals onderzoek niet altijd op alle plekken en niveaus met onderwijs en beroepspraktijk kan samengaan.

De positie van praktijkgericht onderzoek en de bijbehorende innovatie kan wellicht het best uitgelegd worden met de ‘*technological readiness levels*’ (TRL, zie ook bijlage 2)² als metafoor. Deze schaal loopt van 1 (alleen een geobserveerd basisprincipe) tot 9 (producten klaar voor de markt, of systeem bewezen in operationele omgeving). Traditionele wetenschappelijke instellingen concentreren zich op TRL 1 t/m 3, ook nog wel 4; voor de maatschappij, de economische toepassing wordt nieuwe kennis (innovatie) pas van waarde op TRL 8 of 9. McCarthy (2013) noemde het gebied tussen fundamentele wetenschap en maatschappij, ongeveer TRL 5, 6, en 7, de ‘*valley of death*’; het gebied waar fundamentele wetenschap ophoudt, maar de kennis nog niet klaar is om toe te passen. Deze ‘*valley*’ is het gebied waar het praktijkgerichte onderzoek van de Hanze bij uitstek in staat is om van waarde te zijn. De andere levels zijn uiteraard ook mogelijk in de cyclische, dynamische omgeving van ons praktijkgerichte onderzoek.

2 HORIZON 2020 – Work Programme 2014-2015 General Annexes European Commission Decision C (2014)4995 of 22 July 2014)



Mechanisme verklaren



Concept ontwikkelen



Concept afstemmen op de praktijk



Data verzamelen/
experimenteren in proefomgeving



Data verzamelen/
experimenteren in de praktijk



Data verzamelen/
oplossing demonstreren in de praktijk



Realiseren inzicht bij de praktijk



Realiseren geaccepteerde
verandering in de praktijk



Realiseren geborgde
verandering in de praktijk

Figuur 2: het PRO-model (Van Beest & Andriessen, 2016)

Omdat de TRL en aanverwante methodieken alleen over technologische ontwikkelingen gaan, is de TRL-methodiek in opdracht van de Hanze doorontwikkeld naar het Praktijkgereedheid van Onderzoek model (PRO-model, van Beest & Andriessen, 2016). Het PRO-model heeft twee assen. Horizontaal is de as van de verschillende contexten waarin onderzoek plaats kan vinden. Deze loopt van werken ‘in theorie’ (de gecontroleerde omgeving) naar werken ‘in praktijk’ (de ongecontroleerde beroepspraktijk). Verticaal is de as van verschillende soorten onderzoekdoelen die loopt van conceptualiserende naar contextualiserende doelen. Het PRO-model maakt onderscheid tussen negen soorten onderzoeksdoelen die zijn onderverdeeld naar soort en context.

Het praktijkgerichte onderzoek van de Hanze is dus in staat om van waarde te zijn waar fundamentele wetenschap ophoudt, maar de kennis nog niet klaar is om toe te passen. Dat wordt, zoals beschreven in Vernieuwen in Verbinding (2016) dan ook de focus van praktijkgericht onderzoek: het voor beroepspraktijk en maatschappij leveren van producten en diensten (in brede zin) die leiden tot geaccepteerde verandering en waar mogelijk zelfs geborgde verandering in de praktijk. Dus, kennisproducten met impact. Publicaties blijven belangrijk, omdat praktijkgericht onderzoek met drie vormen van output: nieuwe kennis, bruikbare praktijkproducten en professionele ontwikkeling van de betrokkenen van het onderzoek, voor verschillende stakeholders kennisproducten levert.

De Hanze ontwikkelt een **kennisagenda** die tot stand komt in samenspraak met de beroepspraktijk en de samenleving – in de regio, en de bredere omgeving. Deze kennisagenda wordt in paragraaf 2 beschreven. De agenda is gericht op valorisatie: het genereren van nieuwe kennis of inzichten, die leiden tot producten, diensten of andere resultaten die waarde toevoegen aan de samenleving en/of het onderwijs verbeteren. Deze waarde kan in financiële of economische termen beschreven worden, maar ook de maatschappelijke en ecologische impact

zijn van zeer groot belang. Het toevoegen van waarde is het alfa en omega van het onderzoek: externe financiering van onderzoek wordt vaak pas mogelijk als vooraf duidelijk is hoe valorisatie plaats gaat vinden. Onderzoek is pas geslaagd als met een geaccepteerde, waar mogelijk geborgde verandering daadwerkelijk waarde is toegevoegd en dit ook zichtbaar is gemaakt. Dit betekent dat onderzoek ook mag “mislukken”; ook dat levert kennis op (bijvoorbeeld, waarom een interventie niet werkt) en is onderdeel van ondernemend zijn. Op basis van deze kennisagenda komt de Hanze tot portfoliomanagement Onderzoek.

Uitgangspunt 2: Het verwerven, delen en co-creëren van toepasbare kennis, zullen in 2020 tot het natuurlijke gewoontegedrag van Hanze-onderzoekers (lectoren, docenten en studenten) horen.

Onderwijs heeft tot doel om mensen zich bestaande kennis eigen te laten maken. Onderzoek is de manier om nieuwe kennis te creëren, om innovaties te realiseren. Dit is de reden dat praktijkgericht onderzoek zo belangrijk is voor de Hanze: het is de manier waarop kennis die nodig en waardevol is voor beroepspraktijk en maatschappij, ontwikkeld en ontsloten wordt. Het **praktijkgerichte onderzoek** van de Hanze komt voort uit vragen uit de beroepspraktijk en draagt bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door het proces van vraagarticulatie. Docenten, lectoren en studenten verbinden het bedrijfsleven en andere organisaties in de

regio met de Hanze. Deze relaties krijgen waar mogelijk een structureel karakter en zorgen ervoor dat de omgeving toegang krijgt tot bestaande kennis, nieuwe kennis kan ontwikkelen en daardoor beter in staat is om innovaties te realiseren. Onderzoek draagt eraan bij dat de nieuwste inzichten vanuit de beroepspraktijk terugvloeien naar het onderwijs. Dit wordt in paragraaf 3 beschreven.

Uitgangspunt 3: Elke opleiding, bachelor en master, werkt in 2020 samen met minimaal één lectoraat; elk lectoraat werkt met minimaal één opleiding samen

De binding tussen een lectoraat en een opleiding kan, bijvoorbeeld, vorm krijgen door lectoraten die onderwijs verzorgen en/of afstudeeropdrachten verstrekken; ook kunnen kenniskringleden (docenten) in een innovatiewerkplaats onderzoek doen met studenten en beroepenveld. Opleiding en lectoraat zullen samen een zinvolle invulling ontwikkelen.

De vervlechting van onderwijs en onderzoek komt het eerst naar voren in het **onderzoekend vermogen** dat de Hanze haar studenten wil bijbrengen en dat de Hanze verwacht van haar docenten en medewerkers. Dit vermogen kenmerkt zich door willen weten, het blijven stellen van kritische vragen aan anderen en jezelf, en een sterke motivatie om te blijven innoveren. Zo bereidt de Hanze studenten het beste voor op een onbekende toekomst, wordt het praktijkgerichte onderzoek versterkt en geprofessionaliseerd, en is de

Hanze van meerwaarde voor de beroepspraktijk. De rol van onderzoek in het onderwijs wordt beschreven in paragraaf 4.

Ons onderzoek wordt nu vormgegeven vanuit de **kenniscentra** en **Centres of Expertise**. Een nieuwe strategische periode is ook het moment om te bezien of deze centra voldoende aansluiten bij de ontwikkelingen binnen en buiten de Hanze. In onze regio is een toenemende vraag naar onderzoek en onderwijs dat chemie, landbouw, energie en duurzaamheid verbindt. Daarom is het Hanze kenniscentrum *Bio-based Economy* gestart. Tegelijkertijd wordt de inrichting van de bestaande kenniscentra herijkt. Zo zorgen we dat de verdeling van mensen en middelen past bij nieuwe ontwikkelingen, zoals de grotere rol van onderzoek in het onderwijs en die van onderwijs in het onderzoek.

Lectoraten moeten beschikken over voldoende **onderzoekscapaciteit**. Lectoren hadden niet altijd voldoende regelruimte om een stabiel opgebouwde onderzoekspiramide³ te realiseren en moesten erg veel alleen doen. De kenniskring, het onderzoeksteam zal meer en meer taken gaan uitvoeren. Dat betekent dat een lector managementtaken heeft en krijgt; van een situatie van “veel generaals en weinig soldaten” naar een goed opgebouwde piramide met de juiste mensen. De Hanze zal investeren in professionalisering van docent-onderzoekers; de financiering hiervan zal via de schools en deans gerealiseerd worden. Het uitbreiden van bestaande lectoraten krijgt voorrang boven het beginnen van nieuwe (Vernieuwen in verbinding, 2016). Een nieuw lectoraat kan alleen starten als de maatschappelijke waarde en noodzaak ervan duidelijk zijn. Dit wordt uitgewerkt in het **lectoratenplan**. Professionalisering van de Hanze, zowel de organisatie als de mensen die er werken, komt aan de orde in paragraaf 5.

Onze onderzoeksambities hebben ook gevolgen voor de verdeling van mensen, ondersteuning en middelen. Dat wordt in paragraaf 6 beschreven.

3 zie “Wat is een lectoraat?”, Hanze, 2014

2 Speerpunten, internationalisering

De Hanze streeft naar krachtenbundeling en focus in het onderzoek. Dat gebeurt door de samenwerking tussen schools en lectoraten in kenniscentra en Centres of Expertise. Healthy Ageing, Energy en Ondernemerschap zijn de drie speerpunten waar veruit het meeste praktijkgerichte onderzoek in de Hanze op gericht is. Ook de komende periode zullen dit de speerpunten zijn. Uiteraard blijft er ruimte voor nieuwe ontwikkelingen.

Nationaal en internationaal profileert de Hanze zich als belangrijke partner op het gebied van **energie en energietransitie**. De Energy Academy Europe is een plaats waar we samen met andere kennisinstellingen hoogwaardig energieonderwijs en energieonderzoek bijeenbrengen. In het Centre of Expertise Energy en de energieproeftuin EnTranCe werken studenten van mbo, hbo en wo, onderzoekers en kleine en grote bedrijven samen aan innovatieve producten en diensten die een bijdrage leveren aan een duurzame energievoorziening. EnTranCe bouwt de positie als hotspot voor praktijkgericht onderzoek, innovatie en business development op de gebieden energie en energietransitie de komende jaren verder uit.

In de **Roadmap Energie Onderzoek** wordt de visie op de kennisagenda nader uitgewerkt.

Healthy Ageing staat in de Hanze over de volle breedte in de belangstelling. Omdat we met zijn allen steeds ouder worden, zijn er nieuwe, slimme innovaties nodig om de kwaliteit van het leven te behouden of te vergroten. Healthy ageing behelst de gehele levenscyclus. Het Hanze Centre of Expertise Healthy Ageing verbindt al het onderzoek, onderwijs en ondernemerschap op het gebied van Healthy Ageing binnen de hogeschool. In '20 is dit Centre of Expertise hét (inter) nationale hbo-kenniscentrum voor praktijkgericht onderzoek, onderwijs en ondernemerschap (kennis opdoen) op het gebied van Healthy Ageing. In de **Roadmap Onderzoek van het Centre of Expertise Healthy Ageing** wordt de healthy ageing kennisagenda nader uitgewerkt.

Ondernemerschap betekent niet alleen dat er onderzoek gedaan wordt naar dit fenomeen, maar ook dat de Hanze er grote waarde aan hecht al haar studenten op te leiden tot ondernemende, onderzoekende professionals die actief, creatief en innoverend te werk gaan in het beroepenveld waar zij voor opgeleid zijn. Ook stimuleert de hogeschool studenten zich te ontwikkelen tot zelfstandig ondernemer: studenten worden volop ondersteund bij het starten van een bedrijf. Zo leiden wij professionele ondernemers en ondernemende professionals op die een belangrijke bijdrage leveren aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling in Noord-Nederland en daarbuiten. In de **Roadmap Onderzoek Ondernemerschap** zal de visie op de Ondernemerschap kennisagenda gespecificeerd worden.

Uitgangspunt 4: Voor elk speerpunt zal een roadmap onderzoek opgesteld en uitgevoerd worden waarin de Hanze-Kennisagenda geconcretiseerd wordt.

Internationalisering⁴:

Vooraf voor de speerpunten geldt dat de onderzoeksagenda zich richt op Europese programma's. Dit vraagt om onderzoeksgroepen met **internationaal aanzien**, met onderzoekers die beschikken over een internationaal trackrecord. Een substantieel deel van de onderzoekers moet internationaal actief zijn in netwerken, consortia en internationale publicaties.

Om dit te bereiken, nemen de kenniscentra en CoE's in 2020 allemaal deel aan ten minste één groot internationaal project, bijvoorbeeld in het kader van de Europese programma's. Bij de werving van (senior)onderzoekers komt meer aandacht voor internationale ervaring en vaardigheden. De Hanze bevordert de komst van *visiting professors* en de internationale mobiliteit van het eigen personeel.

Uitgangspunt 5: Kenniscentra en Centres of Expertise realiseren structurele samenwerkingsverbanden met internationale partners.

De afgelopen periode is er veel bereikt met internationalisering, vooral van het onderwijs. Het aantal buitenlandse studenten dat aan de Hanze komt studeren groeit en ook het aantal Hanzestudenten dat een periode in het buitenland verblijft, is gestegen. Ook wordt in toenemende mate gewerkt aan internationalisering van de curricula. De internationale oriëntatie van het onderzoek is echter wat achtergebleven.

In de notitie *Herijking Internationalisering* (Hanze, 2013) wordt de versterking van de internationale dimensie van onderzoek gekoppeld aan de volgende facetten:

- opbouwen van (structurele) internationale samenwerking
- verwerven van internationale subsidies
- opbouwen van een internationale reputatie op het gebied van toegepast onderzoek

4 Zie notitie *Herijking Internationalisering* (Hanze, 2013)

Om een goede (inter)nationale reputatie op te bouwen, ontwikkelen en onderhouden de kenniscentra heldere informatie – (ook) in het Engels – over de onderzoeksportfolio's en de behaalde resultaten (zoals producten, diensten en wetenschappelijke artikelen), met speciale aandacht voor de vindbaarheid van onderzoek op het gebied van Healthy Ageing, Energie en Ondernemerschap (zie ook de Roadmaps Healthy Ageing, Energy en Ondernemerschap).

Lectoren en lectoraten gaan werken aan hun internationale "trackrecord", zodat onderzoekers en hun kennisproducten vindbaar en zichtbaar zijn.

Uitgangspunt 6: beroepenveld, maatschappij, onderwijs en onderzoek uit het buitenland kunnen de Hanze vinden en gebruiken onze kennisproducten.

De ontwikkeling van strategische samenwerking op het gebied van onderzoek wordt geconcentreerd rond de onderzoeksthema's Healthy Ageing, Energie en Ondernemerschap. Elk onderzoeksthema, niet alleen op de speerpunten, krijgt een specifiek programma. Voor elk programma wordt aansluiting gezocht bij een bestaand netwerk, of wordt een (of meerdere) netwerk geformeerd. Een netwerk bestaat uit de belangrijke spelers op het onderzoeksthema, met een brede geografische dekking en met verbinding tussen de regionale inbedding en de internationale context.



3 De beroepspraktijk en maatschappij

In de vorige strategische periode heeft de Hanze een stevige basis gelegd om het praktijkgerichte onderzoek samen met de beroepspraktijk verder te ontwikkelen. De afgelopen periode is het aantal strategische partners fors gestegen: zowel met grotere organisaties als met een breed scala aan mkb, onderhoudt de Hanze langdurige samenwerkingsverbanden. De inspanningen⁵ hebben de afgelopen jaren geleid tot veel goed onderzoek (zie jaarverslag) dat waardevol is voor beroepspraktijk en maatschappij.

Het proces van vraagarticulatie zal de komende periode nog verder geprofessionaliseerd worden: uit bestaande contacten in een werkend regionaal, nationaal of internationaal consortium worden vragen opgehaald, die door de Hanze-lectoraten wetenschappelijk uitgewerkt en beantwoord worden. Dit kan natuurlijk ook proactief – als binnen de Hanze een trend of ontwikkeling gezien wordt, kan daar (met de beroepspraktijk) op ingespeeld worden. De structurele samenwerking met externe partijen in innovatiewerkplaatsen biedt hiervoor goede mogelijkheden in de regio. Onderzoek kan uiteraard ook op nationaal en internationaal niveau; het is mogelijk dat een IWP op deze niveaus niet de beste keus is om de doelen te bereiken. In 2020 hebben we financiering die past bij sterke en volwassen onderzoekslijnen

De kennisagenda en -portfolio zal in het **lectoratenplan** geactualiseerd worden.

Uitgangspunt 7: In 2020 heeft de Hanze een door externen herkende en erkende kennisagenda en portfolio (zie ook §5)

De Hanze heeft zichzelf tot doel gesteld om de belangrijkste kennispartner voor mkb in de regio te zijn (Koers op Kwaliteit, 2010; Vernieuwen in Verbinding, 2016). Voor deze doelstelling is al veel bereikt⁶; ook hier is meer mogelijk. In de regio wordt structureel samengewerkt, bijvoorbeeld in de Noordelijke Innovatie Agenda (NIA), het Akkoord van Groningen en het Healthy Ageing Network Northern Netherlands.

Vraagarticulatie vanuit het werkveld⁷. Het vertalen van een praktijkprobleem naar een goede onderzoeksvraag is lastig. De hogeschool zal die verantwoordelijkheid samen met mkb moeten nemen. De hogeschool moet proactief zijn richting mkb, maar mkb zal ook proactief moeten zijn naar de hogeschool. De Hanze werkt, zoals de AWTI aanbeveelt, al samen met brancheorganisaties. Doordat mkb en Hanze aansluiten bij de topsectoren kunnen we meepraten over de totstandkoming van nieuwe innovatiecontracten (cf AWTI, 2015⁸).

5. zie Koers op Kwaliteit, Versterkt verder met praktijkgericht onderzoek en de prestatieafspraken: Voorstel prestatieafspraken Hanzehogeschool Groningen, 2012

6. zie Evaluatie Onderzoeksbeleid

7. de Hanze werkt niet alleen veel samen met mkb in de maakindustrie, maar ook met mkb in zakelijke dienstverlening en zorg en welzijn.

8. Mkb en hogescholen, AWTI, 2015

Uitgangspunt 8: In 2020 is de samenwerking met mkb en brancheorganisaties verstevigd en uitgebreid

Hoewel de Hanze al jaren een structurele samenwerking kent met overheden en (zorg) instellingen gaat de bovenstaande argumentatie ook voor de samenwerking met hen op. Ook deze partners hebben belang bij praktijkgericht onderzoek, om te werken aan oplossingen, innovaties en het opleiden van onderzoekende professionals – de toekomstige medewerkers.

Uitgangspunt 9: In 2020 is de samenwerking met overheden en (zorg) instellingen verstevigd en uitgebreid

De structurele samenwerking met (clusters van) publieke kennisinstellingen.
De hogeschool is niet de enige kennispartner voor mkb. Er is een goede kans dat vraagstukken van mkb'ers het best beantwoord kunnen worden door een combinatie van meerdere kennisinstellingen – een aanpak die zijn waarde al heeft bewezen in de SIA-RAAK projecten. Structurele samenwerking met andere kennisinstellingen, los van gesubsidieerde projecten, komt echter nog weinig voor.

Uitgangspunt 10: in 2020 is het aantal structurele samenwerkingsverbanden met andere kennisinstellingen (WO, HO, mbo) flink gegroeid

4 De vervlechting met het onderwijs en de innovatiewerkplaats

In 2015 zijn de doelen uit Koers op Kwaliteit en de prestatieafspraken met het ministerie OCW behaald. Het onderzoek is met het onderwijs verbonden door het realiseren van onderzoeksleerlijnen in alle opleidingen.

Onder het motto ‘ook wat goed is, kan beter’ worden de onderzoeksleerlijnen de komende periode doorontwikkeld. Om onze studenten op te leiden tot echt onderzoekende professionals, kijken we niet alleen of we de dingen goed doen, maar ook of we de goede dingen doen. Hiertoe zullen de leerlijnen onderzoek, nog meer dan al het geval is, afgestemd worden op de onderzoekslijnen in de lectoraten; de lectoraten zullen in de ontwikkeling van hun onderzoekslijnen rekening houden met wat het beroepenveld en de schools belangrijk vinden in de onderzoeksleerlijnen. Dit zal uiteraard in samenspraak met het beroepenveld en in overeenstemming met de strategische doelen van de Hanze gebeuren. Op deze manier zullen de leerlijnen perfect aansluiten bij de onderwijsvisie (Hanze 2015). De lectoren, docent-onderzoekers en docenten zorgen ervoor dat het onderzoek in de onderzoekslijnen voldoet aan de criteria voor kwalitatief goed praktijkgericht onderzoek (zie o.a., BKO, 2015). Dat deze criteria niet in beton zijn gegoten, is een goede aanleiding voor een brede discussie in de onderzoekslijnen: actief meedenken over wanneer onderzoek goed genoeg is, zal de professionaliteit van studenten en docenten ten goede komen.

De onderwijscycli en onderzoekcycli zullen meer op elkaar afgestemd worden. Onderzoekslijnen in de lectoraten en de onderzoeksleerlijnen in de schools kunnen en zullen elkaar versterken. Onderwijsroosters moeten ruimte en flexibiliteit gaan bieden voor onderzoek door studenten en docenten; in de planning van onderzoeksprojecten zal meer rekening gehouden worden met wat nodig is in het onderwijs enerzijds en de vragen vanuit de beroepspraktijk anderzijds. Planning en roostering houdt dan rekening met onderwijs- en onderzoeksactiviteiten en schept ruimte voor samenwerking tussen schools, kenniscentra en centres of expertise: dit bevordert de integratie van onderwijs en onderzoek.

Uitgangspunt 11: ook in planning en roostering groeien onderwijs en onderzoek naar elkaar toe

Stages kunnen gebruikt worden als middel voor vraagarticulatie: door de vele stages te monitoren, kunnen meer algemene patronen en vraagstukken voor een beroep of mkb-sector geformuleerd worden. Als bijvoorbeeld blijkt dat veel (onderzoeks)stages ongeveer dezelfde achterliggende vraag hebben, kan dat aanleiding zijn om er een project voor in te richten en een subsidieaanvraag te schrijven. Het monitoren op de grotere lijnen in de vraag vanuit het beroepenveld vraagt wel wat van de stage-coördinatoren; die zullen hier tijd voor moeten krijgen.

De Hanze zal op basis van een maatschappelijke behoefte het aantal masteropleidingen vergroten. Niet alleen kwantiteit, maar ook kwaliteit van het onderzoek in de masters zal stijgen; hierover is de notitie ‘onderzoek in de masters’ geschreven.

Uitgangspunt 12: Betere positionering en groei van het aantal hbo-masters: dit is de basis voor een praktijkgerichte onderzoekscultuur in de schools die uitdagender is voor onderzoekers (dus ook meer mastergeschoolde en gepromoveerde docenten)

Uitgangspunt 13: Onderzoekers hebben altijd een onderwijstaak, om zo de vervlechting van onderwijs en onderzoek te waarborgen

De huidige vervlechting is een combinatie van twee taakgebieden: onderzoek en onderwijs. In een innovatiewerkplaats komt er een derde bij: de beroepspraktijk en/of maatschappij. Een innovatiewerkplaats is gedefinieerd als “een sociale praktijk tussen onderwijs en (beroeps)praktijk. Deelnemers creëren kennis over de grenzen heen van disciplines, structuren, sectoren, vormen van leren. Het leren is geïntegreerd met het uitvoeren van complexe, authentieke taken (projecten, onderzoeksopdrachten) voor en met opdrachtgevers en stakeholders, in de regio, nationaal en internationaal. Docenten en studenten nemen deel vanuit verschillende opleidingen en opleidingsniveaus”

Er is al een sterke start gemaakt met het opzetten en inrichten van innovatiewerkplaatsen (IWP, in de Onderwijsvisie wordt dit professionele leeromgeving genoemd), waarin studenten, docenten en lectoren samen met vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk in multidisciplinaire teams aan oplossingen werken.

Deze werkvorm is ontworpen zodat onderwijs, onderzoek en het beroepenveld samenwerken aan oplossingen. Studenten kunnen in deze leerwerkomgevingen hun kennis in de praktijk toepassen, onderzoekende vaardigheden leren en met mensen uit het beroepenveld samenwerken. Door aan **authentieke opdrachten** uit de praktijk te werken, weten studenten dat hun werk ertoe doet: er zit iemand op hun resultaten te wachten. Dit zal de eigen professionele ontwikkeling bevorderen. Beroepspraktijk en maatschappij kunnen in een IWP samen met docent-onderzoekers en studenten werken aan oplossingen voor problemen. De IWP geeft (gepromoveerde) docenten de kans om het eigen onderzoek uit te werken, door te zetten of nieuwe onderzoekslijnen te ontwikkelen. Deze IWP's zijn een voedingsbodem voor innovatieve producten, diensten, werkwijzen en start-ups. Ze leveren daarmee een belangrijke bijdrage aan valorisatie.

De komende jaren zet de Hanze in op het realiseren van meer professionele leeromgevingen.



Uitgangspunt 14: In 2020 is elke opleiding betrokken bij minstens één multidisciplinaire innovatiewerkplaats. Elke bachelor-student is minimaal een half jaar actief in een innovatiewerkplaats

De innovatiewerkplaatsen zijn bij voorkeur cross-boundary: niet alleen verschillende wetenschappelijke disciplines, maar ook diverse sectoren, structuren en/of werkvormen. Ook verdieping kan van groot belang zijn, zoals in de eindfase van de studie.

Op het snijvlak van kennisdisciplines ontstaat innovatie. Een onderzoekende professional en professionele onderzoeker moeten zich in een multidisciplinaire omgeving als een vis in het water voelen; een omgeving waarin vanuit meerdere kennisperspectieven en meerdere niveaus aan een oplossing gewerkt wordt. Deze omgevingen zijn ook bij uitstek geschikt om kennis uit fundamenteel onderzoek (PRO en TRL 1 t/m 4) via PRO/TRL 5, 6 en 7 te vertalen naar de dagelijkse realiteit van mkb en andere instellingen (PRO/TRL 8, 9).

5 De professionele organisatie

Voor onderzoek zijn de doelstellingen uit de vorige strategische periode behaald. De kenniscentra en centres of expertise hebben hun basis op orde; nu is de tijd om verder te groeien. Door de groei van het praktijkgerichte onderzoek is de hoeveelheid output (bijvoorbeeld de aantallen presentaties en publicaties) de afgelopen periode sterk gestegen. Publicaties en presentaties zijn een belangrijk onderdeel van de kennisketen, maar zijn niet het enige doel van praktijkgericht onderzoek. Kennisvalorisatie, het van waarde zijn voor en waarde toevoegen aan beroepspraktijk en maatschappij, is het resultaat van praktijkgericht onderzoek waar de Hanze naar streeft.

Uitgangspunt 15: De Hanze onderscheidt zich met impact (kennisbenutting) doordat de Hanze-kennisproducten goed zichtbaar, vindbaar en bruikbaar zijn en kunnen leiden tot geaccepteerde c.q. geborgde verandering in de praktijk.

Naast de maatschappelijke waarde, is wetenschappelijke impact ook nodig. Niet alleen voor het verduurzamen van kennis, voor samenwerking en voor de groei naar een gerespecteerde University of Applied Sciences, maar ook voor onze focus op het (mede) ontwikkelen van producten, diensten en processen voor beroepspraktijk en maatschappij (Vernieuwen in Verbinding, 2016). Dat vereist een goede vraagarticulatie (bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van afstudeer/stageverslagen). De aard van onderzoek zal in de kern niet veranderen en aan de hoogste standaarden blijven voldoen. De aanpak en organisatie eromheen worden wel professioneler.

De komende periode zet deze ontwikkeling zich door: de kenniscentra worden meer en meer een netwerkorganisatie, waar professionals elkaar vinden voor onderzoek. Praktijkgericht onderzoek zal geconcentreerd blijven in de kenniscentra en CoE's. Onderzoek, werken met een onderzoekend vermogen, wordt de gewoonte. Op deze manier kan het aantal docenten dat actief onderzoek doet, stijgen.

Docent-onderzoekers zullen meer tijd krijgen voor onderzoek. Een te starre onderwijsplanning mag hen niet belemmeren. Hierover maken de docententeams onderling afspraken. Voor zowel beginnende als gevorderde onderzoekers moet het aantrekkelijk zijn om praktijkgericht onderzoek te blijven doen. Om dit mogelijk te maken, zullen bestaande mogelijkheden in de organisatie en het functiegebouw beter gebruikt worden.



Uitgangspunt 16: Alle Hanze docenten zullen meer uren voor onderzoek krijgen; gepromoveerde docenten een aanzienlijk deel van hun aanstelling. Deze uren zijn binnen het docententeam uitwisselbaar.

In de afgelopen jaren is hard gewerkt aan de onderzoeksprofessionalisering van docenten. Alle Hanze docenten zijn inmiddels minimaal op basisoniveau geschoold in onderzoeksvaardigheden. Een fors deel van de docenten is master geschoold en het aantal gepromoveerde en promoverende docenten is sterk gestegen – en stijgt nog steeds. Er is nu behoefte aan docent-onderzoekers die meer kunnen, die bijvoorbeeld in staat zijn een project (deels) te leiden.

Hiervoor zijn verder gevorderde vaardigheden nodig, zoals het kunnen schrijven van een subsidieaanvraag en het opzetten en onderhouden van een relevant netwerk. Hogeschool (hoofd)docenten zullen de komende jaren opgeleid worden in vergevorderde onderzoeks- en projectmanagementvaardigheden. Zo worden de lectoren ontlast en hebben de docenten veel meer groeimogelijkheden.

Uitgangspunt 17: De Hanze ontwikkelt zich tot een professionele University of Applied Sciences, met stabiel opgebouwde piramides*. Hiertoe leiden we ten minste 10% van de docenten op tot senior-onderzoeker met vergevorderde vaardigheden

***: Zie p9**

Uitgangspunt 18: De professionele cultuur aan de Hanze zal zich nog sterker ontwikkelen: dat betekent dat we de individuele ontplooiing van alle bij de Hanzehogeschool betrokkenen stimuleren

Naast de drie inhoudelijke speerpunten Healthy Ageing, Energy en Ondernemerschap, heeft de Hanze bijzondere aandacht voor persoonlijke en maatschappelijke vorming. Onderwijs is meer dan alleen verkrijgen van kennis; het gaat ook om **individuele ontplooiing**. Studenten en medewerkers van de Hanze worden gestimuleerd hun talenten te ontwikkelen, krijgen ruimte om te excelleren, voelen zich erkend en herkend, en hebben mogelijkheden tot het nemen van initiatief (zie strategisch plan Vernieuwen in Verbinding). Studenten en medewerkers denken kritisch na en reflecteren; zij zijn betrokken bij elkaar, het werkveld en de wereld om hen heen. Zo leren onze mensen, student en medewerker, om te gaan met onzekerheid, verandering en tegenstellingen. Een cultuur van leren, uitproberen en excelleren, waarin uitblinken mag en het benutten van potentieel wordt aangewakkerd, draagt bij aan deze vorming. Het gaat hierbij niet alleen om hoge cijfers; het is veel meer een cultuur die erop gericht is het talent van ieder individu zoveel mogelijk tot zijn recht te laten komen.

6 Financiën en ondersteuning

De afgelopen jaren is het praktijkgerichte onderzoek aan de Hanze flink gegroeid; het budget voor dit onderzoek is meegegroeid. Door de complexiteit van de huidige financiële stromen is het voor zowel lectoren als stafbureau FEZ moeilijk overzicht te krijgen. Hierdoor wordt toegekend budget niet altijd optimaal gebruikt; bijvoorbeeld, de toegekende middelen uit de interne calls zijn niet geheel uitgegeven. De huidige regeling bepaalt dat kenniscentra en Centres of Expertise 40% van hun financiering extern moeten halen. Dit kan leiden tot project-gebaseerde financiering zonder scherpe focus in het portfolio, in plaats van een sterke onderzoekslijn waarbij financiering gezocht wordt.

Pieken in de hoogvlakte: De Hanze heeft met Energy, Healthy Ageing en Ondernemerschap een start gemaakt met het creëren van een hoogvlakte; deze ontwikkeling zal sterk doorgezet worden. Het verdient sterke overweging om te onderzoeken of het mogelijk is de basisfinanciering van schools te vergroten zodat in de schools onderwijs, onderzoek en beroepenveld gekoppeld kunnen worden.

Om de mogelijkheden voor een herontwerp van de financiering te onderzoeken, komt er een **werkgroep financiering**, onder leiding van stafbureau FEZ. Deze werkgroep gaat kijken naar de verhouding basis-pieken in het budget. Deze werkgroep zal een aantal mogelijkheden onderzoeken. Bijvoorbeeld, de Hanze zou met seed capital kunnen gaan werken. Dit is een investering in risicovolle start-ups en als een soort R&D voor subsidieaanvragen. Dit betreft een investering, die niet terug betaald hoeft te worden (cf. Sarasvathy's *effectuation*).

Een tweede te onderzoeken mogelijkheid is de vraag of de huidige eis van 40% externe financiering per onderzoekseenheid nog voldoet.

Een derde mogelijkheid die aandacht verdient, is de optie dat in deze strategische periode autonomie op schoolniveau de basis voor onderzoek wordt: regionaal sterk zijn of worden.

Een vierde mogelijkheid is: een succesvolle aanvraag krijgt altijd contrafinanciering. Healthy Ageing, Energie en Ondernemerschap krijgen meer ondersteuning en wellicht ook seed capital, want dat zijn speerpunten.

Uitgangspunt 19: toename van het onderzoeksvolume wordt mede gerealiseerd door onderzoek en onderwijs tot één primair proces te maken, in uitvoering en ondersteuning.

Uitgangspunt 20: De Hanze onderzoekt of het mogelijk is om in 2020 tot een nieuwe financieringssysteem te komen die de samenwerking tussen schools, kenniscentra en centres of expertise ten aanzien van onderwijs en onderzoek nadrukkelijk ondersteunt en stimuleert.

Ondersteuning door de stafbureaus

Onderzoekers en lectoren moeten veel zelf doen, het aanvragen van subsidies en het leiden van projecten zijn gecompliceerde en complexe processen. Hiervoor is specialistische kennis nodig. Nu moeten de kenniscentra en CoE's dit zelf organiseren, waardoor veel werk dubbel gedaan wordt. Extern gefinancierde onderzoeksprojecten zullen in de toekomst vaker kenniscentrum overstijgend zijn, dus is een meer centrale ondersteuning voor de hand liggend. In 2016-2017 gaan de stafbureaus experimenteren met staf overstijgende samenwerking en integrale advisering. Dit zal tot een gezamenlijke visie op dienstverlening leiden (ter vervanging van de huidige eigen visies). De geïntensiverde samenwerking moet leiden tot ondersteuning van het praktijkgerichte onderzoek door experts voor alle delen van de pre- en post award fasen.

De eerste stap is reeds in gang gezet: de Hanze onderzoekt welke expertise nodig, maar nog niet aanwezig is in de Hanze.



Het aanvragen van subsidies, het bijhouden van onderzoeksvoortgang en onderzoeksresultaten en het beschikbaar stellen van uitkomsten moet eenvoudiger en minder tijdrovend worden. Hiertoe gaan we in de komende jaren verder met het implementeren van het onderzoeksinformatiesysteem (PURE; project ‘Onderzoek op de kaart’)

De onderzoeksfunctie van de Hanze zal sterker ondersteund worden door de aanschaf van dit onderzoeksinformatiesysteem. Dit zal kenniscentra, CoE’s en alle onderzoekers werk uit handen nemen (zo hoeven gegevens nog maar één keer ingevuld te worden). Voor het meten van en rapporteren over indicatoren voor praktijkgericht onderzoek is een methode ontwikkeld, die de komende periode gebruikt zal worden. De metingen van input (investeringen) en output (kennisproducten) worden al jaren gedaan en gerapporteerd. Het meten van kennisvalorisatie is relatief nieuw; het verzamelen van dit soort gegevens bij interne en externe stakeholders zal snel een standaardprocedure worden.

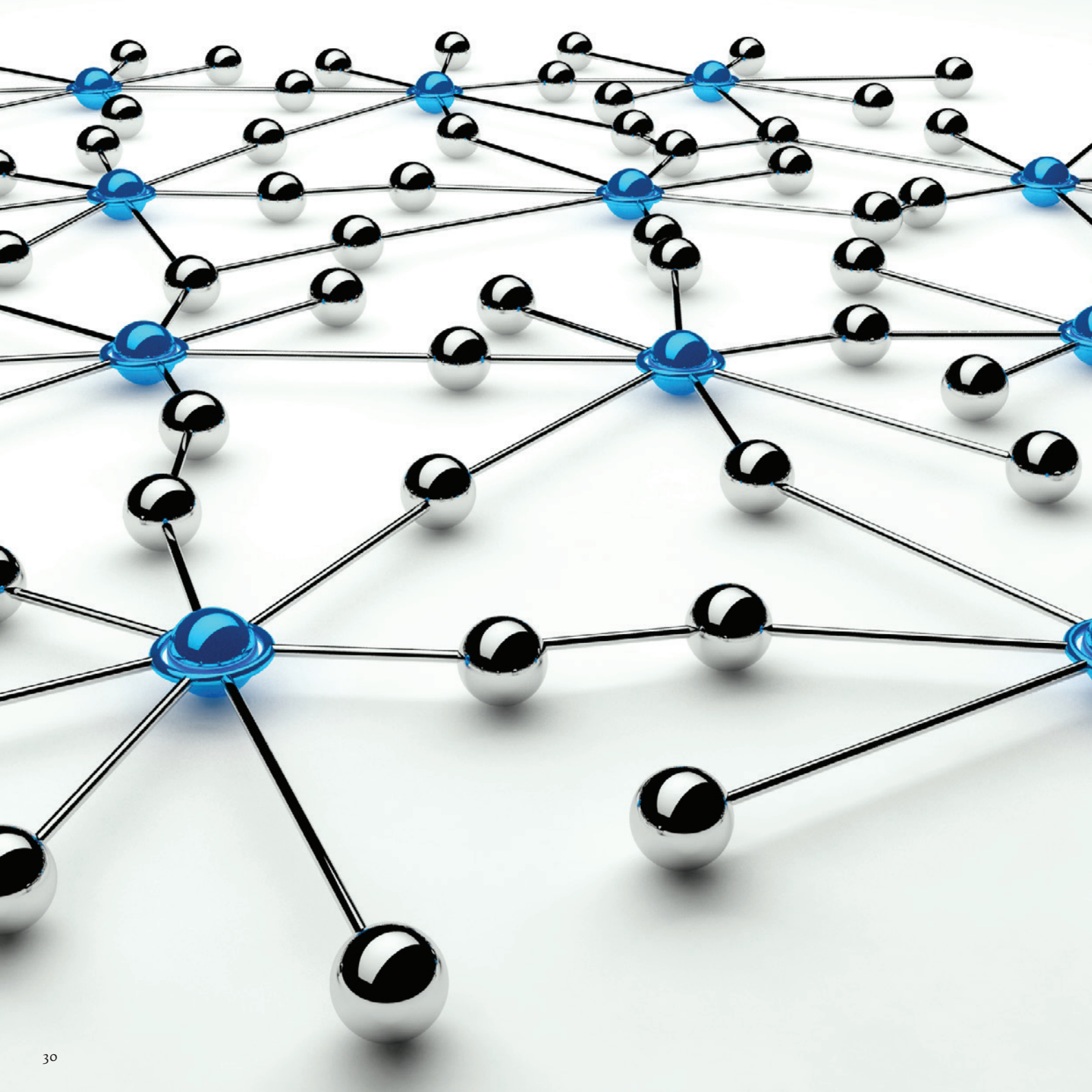
De Hanze wil een voorbeeldrol hebben als het gaat om duurzaamheid (Vernieuwen in Verbinding, 2016). Dit duurzaamheidsprincipe gaat ook op voor het kennisproces. Innovatie in beroepspraktijk en maatschappij draait om kennis: innovatie is het ontwikkelen en gebruiken van nieuwe kennis, of het op een nieuwe manier gebruiken van bestaande kennis. Duurzame innovatie gaat dus ook over kennis: kennis van duurzaamheid en duurzaamheid van kennis. Kennis van duurzaamheid bestaat uit kennis waarmee diensten, producten of processen duurzamer kunnen worden. Hierdoor kunnen, bijvoorbeeld, mensen gezonder en gelukkiger leven en werken of wordt ecologische verbetering behaald door nieuwe, energiezuinige techniek. Duurzaamheid van kennis gaat over hoe de kennis gedeeld en geborgd wordt. Door de **kennisprocessen duurzaam** in te richten, kan de Hanze een sterkere bijdrage leveren aan zowel de bestaande speerpunten Energie en Healthy Ageing, als komende doelstellingen.

Een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van deze ambities, is een solide **infrastructuur voor onderzoek**. De Hanze ontwikkelt zo snel mogelijk meer expertise op het gebied van internationale/Europese subsidies voor praktijkgericht onderzoek, waarbij het gaat om zowel expertise op het gebied van acquisitie als om expertise op het terrein van beheer van externe middelen. Daarnaast wordt door staven en kenniscentra op alle gebieden, van pre-call fase tot projectmanagement en valorisatie de ideale onderzoeksomgeving onderzocht en waar mogelijk in gang gezet.

Uitgangspunt 21: De Hanze werkt op basis van een professionele en integrale onderzoeksomgeving







Bijlage 1: Uitgangspunten uit het plan, gekoppeld aan de indicatoren uit Vernieuwen in Verbinding

In het strategisch plan Vernieuwen in Verbinding staan indicatoren beschreven, waarmee de voortgang van het plan inzichtelijk wordt. Deze indicatoren zijn een beginpunt: we blijven in gesprek over de gestelde doelen en indicatoren en stellen deze bij wanneer dat nodig is. De in deze notitie gestelde doelen hangen samen met de doelen en indicatoren uit ViV.

Uiteraard is de hier gesuggereerde koppeling niet meer dan een voorstel voor hoe de ViV-indicatoren kunnen bijdragen aan het behalen van de uitgangspunten en het uiteindelijke doel. Elke school en elk kenniscentrum/centre of expertise zal hier de eigen keuzes moeten maken.

De indicatoren:

ONDERWIJS

- 1: Studiesucces**
 - a. Uitval
 - b. Rendement
- 2: Internationale mobiliteit**
 - a. Uitgaande mobiliteit
 - b. Inkomende mobiliteit
- 3: Aantal uitgereikte honourscertificaten**
- 4: Aantal uitgereikte Masterdiploma's**
- 5: Studenten in aanraking met Energie, Healthy Ageing en Ondernemerschap**
 - a. Energie
 - b. Healthy Ageing
 - c. Ondernemerschap
- 6: Accreditaties goed of excellent**

ONDERZOEK

- 7: Verhouding intern – extern verworven middelen**
- 8: Aantal docent-onderzoekers / promovendi (gepromoveerden) / lectoren**

BEROEPSPRAKTIJK

- 9: Samenwerking met bedrijven**
- 10: Leven lang leren**
 - a. Cursisten
 - b. Deeltijdstudenten
 - c. Maatwerktrajecten
- 11: Aantal startups**
 - a. Totaal
 - b. Kwalitatief
 - Energie
 - Healthy Ageing
- 12: Valorisatie:**
 - a. Kwaliteit – stakeholder tevredenheid
 - b. Output
 - c. Outcome
 - d. Impact

OVERKOEPELEND

- 13: Totaal aantal innovatiewerkplaatsen**
- 14: Tevredenheid medewerkers en studenten**
 - a. Nationale Studenten Enquête
 - b. Werkbelevingsonderzoek
- 15: Regionale betrokkenheid: Aantal culturele en maatschappelijke projecten en festivals**

Doel: In 2020 is de Hanze een professionele kennisinstelling, met één primair proces: kennis verwerven. Dit verwerven gaat, op verschillende niveaus, via onderwijs (kennisdisseminatie) onderzoek (kenniscreatie) en innovaties in de professionele praktijk (disseminatie en cocreatie). (**onderwijsvisie, 10, 13**)

Uitgangspunt 1: De drie benaderingen – onderzoek voor de beroepspraktijk, onderwijs of kennisontwikkeling – zijn gelijkwaardig en complementair. De Hanze moet voor alle drie de prestatiegebieden waarde kunnen toevoegen. (**9, 10, 12, 14, 15**)

Uitgangspunt 2: Het verwerven, delen en co-creëren van toepasbare kennis, zullen in 2020 tot het natuurlijke gewoontegedrag van Hanze-onderzoekers (lectoren, docenten en studenten) horen. (**8, 10, 12, 14**)

Uitgangspunt 3: Elke opleiding, bachelor en master, werkt in 2020 samen met minimaal één lectoraat; elk lectoraat werkt met minimaal één opleiding samen. (**5, 6, 8, 12**)

Uitgangspunt 4: Voor elk speerpunt zal een roadmap onderzoek opgesteld en uitgevoerd worden waarin de Hanze-Kennisagenda geconcretiseerd wordt. (**9, 10, 11, 12, 13, 14**)

Uitgangspunt 5: Kenniscentra en Centres of Expertise realiseren structurele samenwerkingsverbanden met internationale partners. (**2, 12**)

Uitgangspunt 6: beroepenveld, maatschappij, onderwijs en onderzoek uit het buitenland kunnen de Hanze vinden en gebruiken onze kennisproducten. (**2, 10, 12**)

Uitgangspunt 7: In 2020 heeft de Hanze een door externen herkende en erkende kennisagenda en portfolio (**2, 10, 12**)

Uitgangspunt 8: In 2020 is de samenwerking met mkb en brancheorganisaties verstevigd en uitgebreid. (**9, 12, 14**)

Uitgangspunt 9: In 2020 is de samenwerking met overheden en (zorg) instellingen verstevigd en uitgebreid (**9, 12, 14**)

Uitgangspunt 10: in 2020 is het aantal structurele samenwerkingsverbanden met andere kennisinstellingen (WO, HO, mbo) flink gegroeid. (**8, 12, 14**)

Uitgangspunt 11: ook in planning en roostering groeien onderwijs en onderzoek naar elkaar toe (**1, 10, 12, 14**)

Uitgangspunt 12: Betere positionering en groei van aantal hbo-masters: dit is de basis voor een praktijkgerichte onderzoekscultuur in de schools die uitdagender is voor onderzoekers (dus ook meer mastergeschoolde en gepromoveerde docenten) (**4, 8, 13, 14**)

Uitgangspunt 13: Onderzoekers hebben altijd een onderwijstaak, om zo de vervlechting van onderwijs en onderzoek te waarborgen(**onderwijsvisie, 10, 13, 14**)

Uitgangspunt 14: In 2020 is elke opleiding betrokken bij minstens één innovatiewerkplaats. Elke bachelor-student is minimaal een half jaar actief in een innovatiewerkplaats (**5, 9, 12, 13**)

Uitgangspunt 15: De Hanze onderscheidt zich met impact (kennisbenutting) doordat de Hanze kennisproducten goed zichtbaar, vindbaar en bruikbaar zijn en kunnen leiden tot geaccepteerde, c.q. geborgde veranderingen in de praktijk. (**12**)

Uitgangspunt 16: Alle Hanze docenten zullen meer uren voor onderzoek krijgen; gepromoveerde docenten een aanzienlijk deel van hun aanstelling. Deze uren zijn binnen het docententeam uitwisselbaar. (**8, 12, 13, 14**)

Uitgangspunt 17: De Hanze ontwikkelt zich tot een professionele *University of Applied Sciences*, met stabiel opgebouwde piramides. Hiertoe leiden we ten minste 10% van de docenten op tot senior-onderzoeker met vergevorderde vaardigheden (**ViV, leergemeenschap, 10, 12**)

Uitgangspunt 18: De professionele cultuur aan de Hanze zal zich nog sterker ontwikkelen: dat betekent dat we de individuele ontplooiing van alle bij de Hanzehogeschool betrokkenen belangrijk vinden. (**Onderwijsvisie, leergemeenschap, 14**)

Uitgangspunt 19: toename van het onderzoeksvolume wordt mede gerealiseerd door onderzoek en onderwijs tot één primair proces te maken, in uitvoer en ondersteuning. (**onderwijsvisie, leergemeenschap**)

Uitgangspunt 20: De Hanze onderzoekt of het mogelijk is om in 2020 tot een nieuwe financieringssysteem te komen die de samenwerking tussen schools, kenniscentra en centres of expertise ten aanzien van onderwijs en onderzoek nadrukkelijk ondersteunt en stimuleert

Uitgangspunt 21: De Hanze werkt op basis van een professionele onderzoekssteuning (**7, 12**)

Bijlage 2: PRO-model en Technological Readiness Levels

De negen levels zijn:

TRL 1 – basic principles observed x

TRL 2 – technology concept formulated x

TRL 3 – experimental proof of concept x

TRL 4 – technology validated in lab x

TRL 5 – technology validated in relevant environment (industrially relevant environment in the case of key enabling technologies) x

TRL 6 – technology demonstrated in relevant environment (industrially relevant environment in the case of key enabling technologies) x

TRL 7 – system prototype demonstration in operational environment x

TRL 8 – system complete and qualified x

TRL 9 – actual system proven in operational environment (competitive manufacturing in the case of key enabling technologies; or in space)

PRO-model:

De Hanzehogeschool Groningen heeft opdracht gegeven voor het ontwikkelen van een methodiek voor het bepalen van de mate van praktijkgereedheid van haar praktijkgericht onderzoek. Een praktijkgericht onderzoek heeft als doel om nieuwe kennis te ontwikkelen die een bijdrage kan leveren aan de beroepspraktijk. Praktijkgerichte onderzoekers zouden zich daarom af moeten vragen in welke mate hun onderzoek praktijkgereed is. Praktijkgereed onderzoek definiëren we als de mate waarin onderzoeksactiviteiten bijdragen aan geborgde veranderingen in de praktijk.

Het PRO-model heeft twee assen. Horizontaal de as van de verschillende contexten waarin onderzoek plaats kan vinden. Deze loopt van werken ‘in theorie’ (de gecontroleerde omgeving) naar werken ‘in praktijk’ (de ongecontroleerde beroepspraktijk). Verticaal de as van verschillende soorten onderzoekdoelen die loopt van conceptualiserende naar contextualiserende doelen. Het PRO-model maakt onderscheid tussen negen soorten onderzoeksdoelen die zijn onderverdeeld naar soort en context.

Het model ondersteunt praktijkgerichte onderzoekers bij het voeren van een gesprek over de praktijkgereedheid van onderzoek. Het PRO-model heeft de volgende toepassingen:

- Creëren van een gemeenschappelijk taal om te praten over de praktijkgereedheid van onderzoek en om de samenwerking tussen onderzoekers van verschillende disciplines in concrete projecten te bevorderen.
- Formuleren van een stip aan de horizon (einddoel) van een onderzoeksprogramma en de weg daarnaartoe, zodat keuzes gemaakt kunnen worden.

- Fungeren als ideeëngenerator voor het bedenken van zinvol aanvullend onderzoek op bestaand onderzoek. Het model geeft inzicht in de verschillende onderzoeksdoelen en bijbehorende onderzoeksactiviteiten.
- Helder maken van de propositie die een onderzoek te bieden heeft aan de beroepspraktijk. Het model helpt bij het bepalen van de mate waarin onderzoeksactiviteiten leiden tot geborgde veranderingen in de praktijk.
- Verantwoorden van keuzes die gemaakt zijn bij het opzetten van een onderzoek, bijvoorbeeld ten opzichten van universiteiten.
- Kunnen voldoen van de eisen van de sector indien daar om een TRL inschatting wordt gevraagd.
- Bewaken van de voortgang van onderzoeken. De doelen kunnen geplaatst worden in een onderzoeksplanning, waardoor de voortgang van het onderzoek gemonitord kan worden. Het doel van praktijkgericht onderzoek is om een geborgde verandering in de praktijk te realiseren. Het PRO-model helpt om in kaart te brengen op welke manier onderzoek leidt tot een geborgde verandering in de praktijk en welke onderzoeker(s), welke onderzoeksdoelen oppakken om tot dat doel te komen.

Bijlage 3: Resultaten uit strategisch plan Koers op Kwaliteit, 2010-2015

Het praktijkgerichte onderzoek aan de Hanzehogeschool Groningen is de afgelopen strategische periode stevig gegroeid. In 2014 was het budget voor onderzoek ongeveer 14 miljoen euro. Er waren 50 lectoren, 220 docent-onderzoekers, 99 promovendi en 148 gepromoveerden in dienst. Het **Energy** onderzoek had een omvang van 4,5 miljoen; er was 25 fte aan onderzoekers, waarvan 19 promovendi. Energy werkt samen met 8 strategische partners en meer dan 100 projectpartners. Het Energy Transition Centre, EnTranCe, is gerealiseerd. Dit is een proeftuin voor duurzame energie, waar zo'n 250 studenten op jaarbasis in een innovatiewerkplaats met bedrijven onderzoek doen. Er zijn 12 Energy start-ups per jaar.

Het onderzoek op het speerpunt **Healthy Ageing** had een omvang van 5 miljoen euro; het aantal lectoren is gegroeid naar 30 en er zijn 50 promovendi. Healthy Ageing heeft 150 partners in het min. OCW centre of expertise HA; de partners dragen zo'n 3 miljoen euro bij per jaar. Er zijn 25 innovatiewerkplaatsen waar 400 studenten uit hbo en mbo minstens een half jaar werken; vanuit HA worden jaarlijks 14 start-ups gestart.

Ondernemerschap heeft sinds 2011 al meer dan 1000 start-ups geleverd. Er zijn meer dan 5000 banen (loondienst en freelance) gecreëerd. Ondernemerschap is sinds 2016 het derde speerpunt van de Hanze.

Dit alles is het resultaat van het vorige onderzoeksbeleid, 'Versterkt verder met Praktijkgericht Onderzoek'. Dit was in 2010 vastgesteld. In dit document stonden 12 uitgangspunten; zeven daarvan zijn in de prestatieafspraken met het ministerie OCW opgenomen.

De uitgangspunten uit ‘Versterkt Verder met Praktijkgericht Onderzoek’:

Uitgangspunt 1: krachtenbundeling van alle lectoraten en schools. **Resultaat:** *Alle lectoraten zijn bij een kenniscentrum aangesloten en alle schools verbinden onderwijs en onderzoek met de thematiek van de kenniscentra.*

Uitgangspunt 2: aanscherpen van focus door kenniscentra en kwaliteitszorg van onderzoek. **Resultaat:** *De kenniscentra en Centres of Expertise zijn volledig opgenomen in de besturingscyclus. De (meer) jarenplannen sluiten aan op het strategische beleidsplan; de afspraken uit het prestatiecontract zijn behaald. De kwaliteitszorg instrumenten zijn sterk verbeterd. Elk kenniscentrum heeft een externe onderzoeksevaluatie gehad; deze evaluatie heeft een geldigheid van zes jaar. Halverwege, na drie jaar, wordt een midterm review gehouden. Hiervoor is de procedure midterm review ('14) ontwikkeld.*

Uitgangspunt 3: sturing en organisatie kenniscentra. **Resultaat:** *De besturing van de kenniscentra is transparanter geworden: de inhoudelijke verantwoordelijkheid is belegd bij de lectoren, de bestuurlijke verantwoordelijkheid bij de stuurgroep. De leading dean heeft mandaat om te sturen op output. In 2014 zijn er concrete afspraken gemaakt over de besturing van de Centres of Expertise (CoE) Energy, Healthy Ageing en Ondernemerschap.*

Uitgangspunt 4: uitbreiding onderzoeksvolume. **Resultaat:** *Het volume wordt uitgedrukt in aantallen en fte lectoren, promovendi en docent-onderzoekers. Er is wat betreft docent-onderzoekers voor gekozen om niet het aantal te laten stijgen, maar vooral het aantal fte te laten groeien. Hierdoor zijn er wat minder docent-onderzoekers, maar die kunnen zich wel meer dagen inzetten voor onderzoek. Dit heeft de instemming van de reviewcommissie.*

Uitgangspunt 5: versterkte inzet op externe onderzoeksmiddelen. Het streven is dat elk kenniscentrum minstens 40% van zijn financiering uit externe onderzoeksmiddelen werft. **Resultaat:** *Op 30 april 2014 was de verhouding eigen/extern Hanze breed 48,1/51,9.*

Uitgangspunt 6: groei van kenniskringen. **Resultaat:** *De minimum aanstellingsomvang van een lector is 0,4 fte en vrijwel alle lectoren zijn gepromoveerd. Elke lector begeleid minstens één promovendus in het lectoraat. De prestatieafpraak over het aantal promovendi is behaald, maar de Hanze blijft promotietrajecten actief stimuleren. Er is een op gepromoveerden gericht loopbaanbeleid, wat de komende jaren verder uitgewerkt zal worden.*

Uitgangspunt 7: lesgevende bijdrage lectoren. Van lectoren wordt verwacht dat zij betrokken zijn bij onderwijs in een master- of bachelor opleiding. **Resultaat:** *alle lectoraten hebben een rol in het onderwijs*

Uitgangspunt 8: kwaliteitsimpulsen van onderzoek voor het onderwijs. **Resultaat:** *Alle schools hebben leerlijnen onderzoek ontwikkeld en onderzoeksvaardigheden aan het beroepsprofiel gerelateerd.*

Uitgangspunt 9: impulsen aan ambitieuze studiecultuur. **Resultaat:** *De leerlijnen onderzoek en de ontwikkeling van innovatiewerkplaatsen zorgen ervoor dat studenten meer mogelijkheden krijgen voor uitdagende onderzoeksopdrachten. Zo kunnen zij zich ontwikkelen tot onderzoekende en ondernemende professional (Onderwijsvisie, 2014).*

Uitgangspunt 10: praktijkgericht onderzoek en masters. **Resultaat:** *Het Masterbeleid is in 2014 herzien. Als onderdeel van het prestatiecontract zijn er vier beeldbepalende bekostigde masters ontwikkeld.*

Uitgangspunt 11: regionale verankering en internationale oriëntatie. **Resultaat:** *De kenniscentra zijn goed verankerd in de regio en de kenniscentrum overstijgende speerpunten sluiten nauw aan bij regionale en (inter)nationale thematiek.*

Uitgangspunt 12: kennismanagement en ontsluiting onderzoeksresultaten (valorisatie). **Resultaat:** *In verband met het halen van de prestatieafpraak over output/impact is er een forse inhaalslag gemaakt. Er zijn definities van kennisproducten, output en impact opgesteld en er zijn afspraken gemaakt over het proces van publiceren van kennisproducten. In 2014 is het Hanze-publicatiebeleid vastgesteld. In 2015 is het researchdatamanagementbeleid ontwikkeld en vastgesteld. Ook is de Research Support Portal ontwikkeld, waar onderzoekers alle mogelijke ondersteunende informatie kunnen vinden. Deze portal is ingericht volgens de kennisketenbenadering die in 2013 ontwikkeld is onder het project effectmetingen/valorisatie. Dat project heeft ook geresulteerd in de jaarlijkse Hanze Research Day (sinds 2013) en een indicatoren set waarmee output, outcome en impact van praktijkgericht onderzoek gemeten en getoond kan worden (vastgesteld in oktober 2014).*

Bijlage 4: Begrippen

Innovatie: Dit is het ontwikkelen van nieuwe kennis, of het op een nieuwe manier gebruiken van bestaande kennis.

Multidisciplinair onderzoek: Een *onderzoek* hoeft niet per se multidisciplinair te zijn; een kenniscentrum/CoE wel. Met andere woorden, een (deel)onderzoek kan monodisciplinair zijn, de onderzoeksgroep waarin het wordt uitgevoerd, is dat niet. In een programma of project zijn er meestal meerdere onderzoeken die niet per se multidisciplinair zijn – mensen kunnen vanuit hun eigen discipline onderzoek doen, het multidisciplinaire komt dan tot uiting in de uitwisseling in het (project)team. De keuze voor een multi- dan wel monodisciplinaire aanpak wordt bepaald door de vraag uit de praktijk, de state of the art kennis en de uiteindelijke onderzoeksvraag.

Kennis: Kennis wordt vaak als iets apart gezien van vaardigheden (zie onderwijsvisie); in het HO wordt gewerkt aan kennis, vaardigheden en houding. In dit document worden vaardigheden gezien als handelingskennis; naast verklarende kennis (weten dat) zijn vaardigheden (weten hoe) ook belangrijk, wellicht belangrijker. Ondernemerschap is een houding (willen dat) die de kans op succesvolle kennistoepassing vergroot.

Vraagarticulatie: Dit is een iteratief, creatief proces waarmee een kennisinstelling van (externe) stakeholders hoort wat zij zien als belangrijke karakteristieken of trends, voorwaarden of voorkeuren ten aanzien van innovaties. Vraagarticulatie gaat dus verder dan vraagsturing (Boon, 2012), waarin kennisgebruikers de onderzoeksagenda bepalen. In het proces van vraagarticulatie worden vragen vanuit de beroepspraktijk gecombineerd met theorie en kennis van de onderzoeksgroep; dit alles samen leidt tot de onderzoeksvraag. Vraagarticulatie is nadrukkelijk geen “u vraagt, wij draaien” – het is een proces van cocreatie.

